

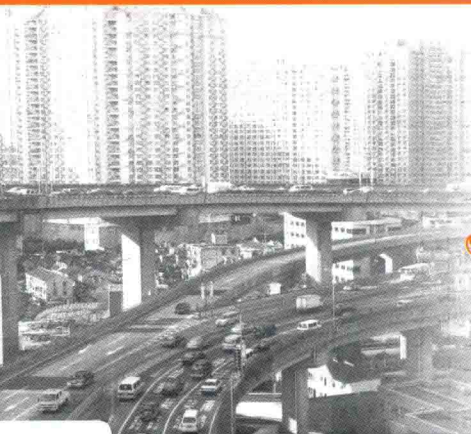


“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

主 编/卫 武

副主编/刘开军 叶晓倩 温兴琦

管理学



Management

清华大学出版社



序 言

如何学习管理学应该是翻开教材首页必须回答的问题。学习管理学的同学们会发现，管理学不难，只要结合老师上课的讲解，通过自己的复习和案例的讨论，甚至认真地自学，几乎没有看不懂的知识点，但历来同学们都会在管理学的学习过程中发现要想学好管理学其实也很难，因为管理学的知识点较为散乱，似乎缺乏明晰、严谨的理论框架和知识体系；而作为大学生，一般都缺乏组织管理的实践经验。

记得美国著名的经济学家约瑟夫·熊彼特讲过：“经济学的内容，实质上是历史长河中的一个独特的过程。如果一个人不掌握历史事实，不具备适当的历史感或所谓历史经验，就不可能指望他理解任何时代（包括当前）的经济现象。”“我相信目前经济分析中所犯的根本性错误，大部分是由于缺乏历史的经验，而经济学家在其他条件方面的欠缺倒是次要的。”虽然以上所说的是熊彼特对经济学家们的告诫，但学科特性极为相近的管理学学习者应该从中受到启发。这也就是说，要注意管理思想史、经济思想史和历史知识的学习，毕竟管理学属于社会科学，它随着社会的发展而发展、社会的进步而进步，随意抽去社会发展的背景，管理学将会变得十分苍白。

作为一位在管理学科岗位上工作了三十余年的教师，我认为，在学习管理学时除了应该参考熊彼特的看法之外，还应该注意以下三个问题：

第一，要知晓传统管理与科学管理的本质差异。管理活动应该是伴随着人类的出现而出现的社会活动，但人类的管理思想，特别是管理理论走向科学却是以 1911 年美国入弗雷德里克·温斯洛·泰勒《科学管理原理》的出版作为标志。究其原因，丹尼尔·A·雷恩给出了这样的答案：“在早期管理思想中，占据统治地位的是反商业、反成就和很大程度上反人性的文化价值观。当人们被生活地位和社会身份束缚，当君主通过中央命令实施统治，当人们被要求不考虑个人在现世的成就而要等待来世的更好命运，工业化是不可能出现的。在工业革命之前，经济和社会基本上是停滞不前的，而政治价值观是由某个中央权威做出的单方决定。虽然出现了一些早期的管理理念，但它们在很大程度上是局域的。组织可以依靠君权神授、教义对忠诚信徒的号召以及军队的严格纪律来进行管理。在这些非工业的情境下，没有或几乎没有必要创造一种正式的管理思想体系。”这段话极为深刻，作为认真学习管理学、努力实现中国梦的青年学子应该在学习中细心体会。

第二，要熟悉管理学教材体系构建者亨利·法约尔及其他管理学大家的思想。正如本书的前言中所说，书的编写采用了“从管理学一般原理的角度来分析管理学的模式”，这也是编写任何管理学教材时必须尊崇的，即由法约尔在 1916 年所构建的管理学的理论框架。除此之外，我们还应该知道法约尔对管理职能工作的一些看法：“管理职能只是作为

社会组织的手段和工具。其他职能涉及原料和机器，而管理职能只是对人起作用。”“在管理方面，没有什么死板和绝对的东西，这里全部是尺度问题。我们在同样的条件下，几乎从不使用统一原则，因为应当注意到各种可变的条件，同样也应注意到人的不同和注意许多其他可变的因素。”“因此，原则是灵活的，是可以适应于一切需要的，问题在于懂得使用它。这是一门很难掌握的艺术，它要求智慧、经验、判断和注意尺度。”“由机智和经验合成的掌握尺度的能力是一个管理人的主要才能之一。”这不仅仅是一些简单的描述或教诲，更多的是要去感悟，要将法约尔所开创的过程管理思想原原本本地学好，真真实实地学懂需要莘莘学子付出艰苦的努力。当然，除了法约尔的思想之外，诸如泰勒、德鲁克、孔茨、西蒙、马奇等著名的管理学家，以及中国丰富的管理思想也是应该了解和学习的。

第三，要结合自己的生活经历和社会实践进行学习。在管理学科的发展过程中，管理学科在科学性和实践性，甚至艺术性上一直存在着长期的争论，管理学大师彼得·德鲁克就认为“管理既不是一门艺术，也不是一门科学，而是一种实践，其成就是以管理结果来衡量的，而不是学术奖励。”学习能帮助学习者了解知识的理论框架，学会分析问题的基本逻辑，而真正如何实现科学管理，却要在实践中学习、在实践中体会。可以这样认为：管理工作中很难掌握的艺术成分，模糊的尺度标准其实存在于自我的价值理念和人生哲理中。

由我院一批年轻的老师：卫武副教授、刘开军副教授、叶晓倩副教授和温兴琦博士编写的《管理学》教材即将出版了，他们应该是武汉大学工商管理学科撰写《管理学》的第三批教师，也是经过良好的基本训练，正在快速成长和发展的年轻教师。我真诚地希望该教材出版后能得到使用者的好评，更希望年轻的老师们能伴随着武汉大学工商管理学科的发展而健康成长。

武汉大学经济与管理学院教授
《管理学》国家级精品课程负责人
谭力文

2013年盛夏于珞珈山

本书是众多学者共同努力的结晶，这些学者都有多年从事管理学课程教学和研究的经验。本书各个章节的详细分工为：卫武副教授负责本书写作的组织、协调和总纂，并且撰写了第二、七、八、九章；刘开军副教授撰写了第一、十五、十六、十七章；叶晓倩副教授撰写了第十、十二、十三、十四章；温兴琦博士撰写了第三、四、五、六章；全书最后由卫武和刘开军统稿和修订。另外，在本书的编写过程中也得到了武汉大学经济与管理学院的资海喜、周泉、潘亚娟、谭学军和刘文龙五位硕士研究生的协助，他们还撰写了本书第十一章。在此，感谢以上所有参与本教材编写的人员。

由于编者水平有限，书中难免存在不足之处，在此希望广大的授课教师、专业人士和读者能够提出宝贵的意见和建议，并且希望支持这本教材，我们一定会更加努力，力争使本教材成为一本优秀的管理学教材。同时还要特别感谢清华大学出版社的邓婷编辑为本教材的出版所做出的贡献，使得本教材能够尽早与广大读者见面。

卫 武

2013年8月于珞珈山

第二篇 计划

第四章 计划	68
引例	68
第一节 计划概述	69
第二节 计划的类型及其影响因素	71
第三节 计划的过程、要求和方法	77
第四节 目标管理	84
本章小结	88
习题讨论	88
案例研究	89
第五章 决策	90
引例	90
第一节 决策概述	91
第二节 决策理论	98
第三节 决策类型	101
第四节 决策方法	107
本章小结	112
习题讨论	113
案例研究	113
第六章 战略	115
引例	115
第一节 战略概述	116
第二节 战略管理	125
本章小结	135
习题讨论	136
案例研究	137

第三篇 组织

第七章 组织结构设计	140
引例	140

第一节 组织概述	141
第二节 组织设计中的基本要素	147
第三节 组织结构形式	157
第四节 组织设计中的权变因素	166
本章小结	170
习题讨论	171
案例研究	171
第八章 组织变革与创新	175
引例	175
第一节 组织冲突	177
第二节 组织变革	184
第三节 组织创新	196
本章小结	202
习题讨论	203
案例研究	204
第九章 人力资源管理	209
引例	209
第一节 人力资源管理概述	212
第二节 获取人力资源	216
第三节 开发人力资源	223
第四节 维持人力资源	228
第五节 人力资源管理面临的问题	232
本章小结	235
习题讨论	236
案例研究	236

第四篇 领导

第十章 领导	242
引例	242
第一节 领导概述	243
第二节 领导过程要素	247
第三节 领导理论	251

第四节 领导新观点	259
第五节 领导力的强化	262
本章小结	264
习题讨论	264
案例研究	265
第十一章 激励	267
引例	267
第一节 激励概述	268
第二节 激励理论	270
第三节 激励的社会影响	282
第四节 当代激励问题	284
第五节 激励的合理化建议	287
本章小结	288
习题讨论	288
案例研究	289
第十二章 管理沟通	292
引例	292
第一节 沟通过程	293
第二节 组织沟通的方式	295
第三节 沟通障碍	300
第四节 提高管理沟通技巧	304
第五节 沟通与谈判	307
本章小结	309
习题讨论	309
案例研究	310
第十三章 团队管理	311
引例	311
第一节 群体、团队与组织绩效	312
第二节 团队的类型	315
第三节 团队效能模型	317
第四节 组织与团队环境	317
第五节 团队设计特征	318
第六节 团队过程	321

本章小结	398
习题讨论	399
案例研究	399
参考文献	402

第一章 管理学概论

【学习目标】

学完本章后，你应该能够：

1. 理解管理的含义，能从不同角度阐述管理的内涵；
2. 理解管理的四职能论，能分别说明各项管理职能的内容；
3. 理解不同层次管理者的职能，以及管理者在组织中的角色；
4. 明确管理者应具备的三种基本技能。



引例

万里长城万里长

长城是古代中国在不同时期为抵御塞北游牧部落联盟侵袭而修筑的规模浩大的军事工程的统称，是我国古代劳动人民创造的伟大奇迹。据 2012 年国家文物局发布的数据显示，中国历代长城总长度为 21 196.18 千米，故称为万里长城。

长城是我国古代一项伟大的防御工程，是中国也是世界上修建时间最长、工程量最大的一项古代防御工程，要完成如此浩大的工程需要极高的管理水平。

1. 人力的组织

修筑长城的人力来源大约有如下几个：第一是戍防的军队，这是修筑长城的主要力量。如秦始皇统治时期修筑的长城，即是大将军蒙恬在打退匈奴之后，以三十万大军（《史记》上记载为三十万，《淮南子》上记载为五十万）戍防并修筑的。它经过了九年多的时间才修筑完成。第二是强行征调的民夫，这是修筑长城的重要力量。秦时除蒙恬率领的几十万军队之外，还强征了大量的民夫，约有五十万。各个朝代修筑长城都大量强征民夫，历史文献上有不少记载，如北魏太平真君七年（446 年），修筑首都平城（今大同）南面的“畿上塞围”，即征发四州十万人。第三是发配充军的犯人。在秦汉时期，专门有一种刑罚叫做“城旦”，受此刑罚的人就是罚去修长城的人。据《史记·秦始皇本纪》记载，公元前 213 年，秦始皇采纳了丞相李斯的主张，下令除秦纪、医药、种树等类书籍之外，民间所藏诗、书一律都要焚毁。“令下三十日不烧，黥为城旦”，凡抗拒不烧书的，就在脸上刺字涂墨后被罚去修长城。

2. 施工的管理

长城修筑工程的施工管理是一项十分复杂的工作。由于长城绵延万里，工地很长，施工管理更为复杂。当时所采取的办法是与防守任务相统一，即采用分区、分片、分段包干

以下列举几个著名管理学者对管理概念的理解。

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰勒认为，管理就是“确切了解希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”。这说明，管理是一种明确目标，并授予被管理者工作方法，以求更好地实现目标的活动。

法国古典管理学家亨利·法约尔则指出：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”他第一次提出了计划、组织、指挥、协调和控制等管理职能。

美国管理学家哈罗德·孔茨与西里尔·奥唐奈认为：“管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”这个定义需要展开为：作为管理人员，需要完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能；管理适用于任何一个组织机构；管理适用于各级组织的管理人员。

美国著名管理学家赫伯特·西蒙认为：“管理就是决策。”1996年，罗宾斯和库尔塔对管理下了定义：“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。”这一定义把管理视做过程，它既强调了人的因素，又强调了管理的双重目标：既要完成活动，又要讲究效率，即以最低的投入换取既定的产出（效率=产出/投入，效果=产出）。

普伦基特和阿特纳把管理定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员”。在此基础上，他们把管理补充定义为“一个或多个管理者单独或集体行使相关职能（计划、组织、人员配备、领导和控制）和利用各种资源（信息、原材料、货币和人员）来制定并达到目标的活动。”

路易斯、古德曼和范特对管理下了定义：“管理被定义为切实有效地支配和协调资源，并努力达到组织目标的过程。”这一定义与前一定义大同小异，所不同的是它立足于组织资源，原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等都属于组织资源。

我国管理学家周三多认为：“管理是指组织中的一系列活动或过程，并通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。”

上述定义各有特色，但是对管理进行精确的定义是非常困难的，正如孔茨在提出管理理论丛林时所谈到的：“给管理下的定义并不一定要很严密、完备和硬性，而明确地列出管理的特定内涵才是更为重要的事情”。我们认为，所谓管理就是在一定的环境中，为达到既定的组织目标，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制的过程，这包含以下几层含义。

(1) 管理的目标性。管理活动是一种组织活动，是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目标的过程。一个组织的所有管理活动都是围绕该组织的目标展开的，但对于不同类型的组织，组织的目标并不相同，这是导致管理活动差异的根本原因。例如，工商企业的目标是获取利润，非营利组织和政府部门的目标是服务公众社会、提高社会福利，教育机构的目标是教书育人、培养人才，科研院所的目标是发明创造，医疗卫生机构的目

织是兼顾效率和效果的。效率、效果与组织绩效的关系如图 1-1 所示。

		低	效率	高
效果	高	低效率/高效果 管理者目标选择正确，但不善于利用资源高效实现目标 结果： 产品或服务是顾客需要的，但是价格太高	高效率/高效果 管理者选择了正确的目标，并且充分利用了资源来实现组织目标 结果： 产品或服务是顾客需要的，且质量和价格都合适	
	低	低效率/低效果 管理者选择了错误的目标，并且利用资源的效率不高 结果： 产品或服务不是顾客需要的，并且产品质量差且成本高	高效率/低效果 管理者的目标选择不恰当，但是利用资源的效率高 结果： 产品或服务的质量高且成本低，但是顾客并不需要该产品或服务	

图 1-1 效率、效果与组织绩效

三、管理的二重性

管理的二重性即管理的自然属性和社会属性。一方面，管理是由生产社会化引起的，是由于许多人进行协作劳动而产生的，具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，在不同类型的组织中，管理环境、管理目的以及管理方式等必然表现出一定的差异性，因此，管理具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性，也称管理的生产力属性或一般属性。在管理过程中，为有效地实现目标，要对组织内的各种资源进行合理配置，对各种职能活动进行协调，以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能，是由生产力引起的，反映了人与自然的关系，故称为管理的自然属性。管理的这种自然属性是由生产力发展水平及人类活动的社会化程度决定的。

管理的社会属性，也称管理的生产关系属性或特殊属性，主要是指管理要处理人与人之间的关系。在管理过程中，为维护生产资料所有者的利益，需要对人们之间的利益进行分配和调整，协调人与人之间的关系。管理的这种属性要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约，它反映的是生产关系与社会制度的性质，故称管理的社会属性。

管理的自然属性和社会属性是一体的，不能把它们截然分开。管理的自然属性是管理的一般职能，即共性；管理的社会属性是管理的特殊职能，即个性。理解管理的二重性对于我们学习和掌握管理学的原理与方法具有重要的意义。

等三个方面,基本涵盖了企业管理的整个过程;从狭义上来看,计划工作是指计划的制订,是指在管理工作中根据企业内外部环境,在科学预测和分析研究的基础上,确立企业的目标,并制定为达到目标而采取的措施和方法,从而使企业获得最优的绩效。凡事预则立,不预则废,讲的就是计划工作的重要性。计划工作主要包括以下几方面内容。

1. 分析组织环境

组织环境是制订和实施计划的基础,可划分为内部环境和外部环境。内部环境分析是分析组织内所拥有的资源种类及数量,以及利用各种资源的能力;外部环境分析主要是分析组织外部的环境,了解环境的现状及未来可能的变化趋势,预测未来环境的状态。对组织内外部环境的分析是制订计划的基础。

2. 制定业务决策

所谓业务决策,是以组织环境分析为基础,分析内外部环境变化中可能存在的机会和威胁,以及组织在资源上优势和劣势,从而确定组织在未来计划期内的发展目标 and 方向。制定业务决策是明确组织计划目标的过程。

3. 编制行动计划

有了组织计划期内的目标后,需要将该目标逐层分解,明确组织内各部门和环节在计划期内在工作上的具体要求。编制行动计划就是将组织的决策目标在时间和空间上分解到各部门和环节的过程,在编制行动计划过程中,需要确定每个成员的具体任务。

(二) 组织

计划要能够实现,还必须落实到组织的每个环节和岗位,这就是组织工作。在管理学上,组织是按照一定的目的和程序组成的一种权责结构。组织工作是在组织中进行部门划分、权力分配和协调的过程,具体包括组织结构的设计、组织关系的确立、组织中人员的配置以及组织变革等,其目的是设计出合理的组织结构,进而配备相应的人员,分工授权以协调工作。通常,管理的组织职能需主要完成以下两项工作。

1. 组织结构设计

组织结构设计是指对一个组织的结构进行规划、构造、创新或再构造,以便从组织结构上确保组织目标的有效实现。组织结构设计的工作成果表现为组织结构图和职务说明书,以规范组织中的职位设置和权责关系。

2. 组织中人员的选拔与配置

在一个组织确定好组织结构之后,管理者必须招聘人员来承担已经设立的工作或者调整组织的人员配备,这部分工作也称为人力资源管理。人力资源管理包括与招聘、培训和发展、绩效评估和反馈以及薪酬和福利等相关的所有活动。

(三) 领导

领导是一种人际间试图影响他人以便实现目标的过程,即一个人通过对其他人施加影响并对他们的活动进行鼓动、激励和指导,帮助实现群体或组织目标的社会影响过程。领

（二）不同管理层次的管理职能重点不同

不同的管理层次在不同管理工作上花费的时间和精力不一样。基层管理人员在具体的管理工作中花费的时间和精力较多些，而高层管理人员则在计划和组织这两项职能工作上花费的时间和精力相对较多些。另外，不同的管理层次之间也存在着差别。例如，高层管理人员在制订计划工作时更加关注组织的长期发展，注重整体性的战略计划，而低层管理人员制订的计划则更加倾向于短期和局部性。

（三）对管理职能的认识不断深化

伴随着管理理论研究的深化，对管理职能的认识正在不断的深化，对上述四项职能所涵盖的内容和所使用的方法也不断加深了理解。许多管理学者不断提出了许多新的管理职能。例如，西蒙强调管理就是决策，决策贯穿于整个管理过程。不管是计划、组织、领导还是控制，它们在工作过程中都是由决策的制定和决策的执行两大部分所组成的。在他看来，整个管理过程实际上是由一系列的决策所组成的，在相当的程度上可以说“管理就是决策”。所以，西蒙认为管理者在某种程度上就是决策者。

第三节 管理者及其技能

一、管理者的角色

管理者是相对于一个组织的其他成员而言的一种角色，管理者角色这个术语指的是特定的管理行为范畴。20 世纪 60 年代末，亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了一项研究，提出了管理者角色理论，研究结果发现，管理者扮演着 10 种不同的角色，这些角色也是高度相关的，如表 1-1 所示。从表 1-1 可以看出，明茨伯格提出的管理者 10 种角色可进一步划分为三个大类：人际关系、信息传递和决策制定。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面		
挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训、交流的职责	实际上从事所有的下级参与的活动
联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
监听者	寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触

续表

角 色	描 述	特 征 活 动
传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织内有影响的人物的各种有价值的观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息；作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定方面		
企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划	制定战略，检查会议执行情况，开发新项目
混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机的时期
资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

（资料来源：[美]斯蒂芬·P. 罗宾斯，管理学，第4版，黄卫伟，孙建敏，闻洁译，北京：中国人民大学出版社，1997）

（一）人际关系角色

管理者的人际关系角色指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，就是扮演人际关系角色。当学校的校长在毕业典礼上颁发毕业文凭时，或者工厂领班带领一群高中学生参观工厂时，他们都在扮演挂名首脑的角色。此外，所有的管理者都在扮演领导者的角色，包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员等。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员，即与提供信息来源的组织内、外个人或团体接触，如销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系，而他通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触时，他就拥有了外部联络关系。

（二）信息传递角色

管理者的信息传递角色是指所有的管理者在某种程度上都从外部的组织或机构接受和收集信息，同时又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。如当他们关注外部关系，了解公众趣味的变化或竞争对手可能正打算干什么时，管理者正在扮演监听者角色；当管理者作为信息通道向其他部门或组织成员传递信息时，他们扮演着传播者的角色；当他们代表组织向外界表态，如向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，向消费者保证组织切实履行社会义务时，管理者则是在扮演发言人的角色。

（三）决策制定角色

管理者的决策制定角色是指管理者围绕决策制定而担负起的角色。当管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，发现机会、利用机会，发起和监督那些将改进组织绩

由图 1-4 可以看出, 高层管理者花在计划和组织上的时间比较多, 基层管理人员则花在领导职能上的时间较多。各层次管理者花在控制工作上的时间差别不大。另外, 即使同一管理职能, 不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全相同。

(二) 根据管理者所处的领域划分

根据管理者的工作性质和工作的领域来划分, 我们可以将他们分为综合管理者和职能管理者。

1. 综合管理者

综合管理者是指负责整个组织或部门的全部管理工作的管理人员, 通常他们是一个组织或部门的主管, 对整个组织或部门的目标实现负有全部的责任。综合管理者的工作是从整个组织的整体目标出发, 从全局的角度利用组织内的资源, 协调组织内各职能部门的工作。通常, 综合管理者都是中高层管理人员, 如公司的总经理。

2. 职能管理者

职能管理者只是负责某一个职能部门或者组织中某一个层次的管理活动, 所以又称为专业管理者。职能管理者只对其所在的部门或是专业领域负责, 他们需要有一定的专业技能, 熟悉业务知识。一个工商企业通常包括采购、生产、市场营销、人力资源等业务部门, 对应的职能管理者分别为采购主管、生产主任、营销经理、人事主管等。

(三) 按管理者职权关系的性质分类

按照管理者职权关系的性质可以分为直线管理人员和参谋人员。

1. 直线管理人员

直线管理人员是指有权对下级进行直接指挥的管理人员, 他们的工作是决策和指挥, 与上下级之间是隶属领导关系。直线管理人员对整个组织或组织中的一个单位的活动负责, 组织的管理由直线管理人员来实际实施。

2. 参谋人员

参谋人员并不直接参与管理活动, 而是对上级的直线管理人员提出咨询建议, 对下级的直线管理人员给出指导。参谋人员是组织的智囊, 他们并不直接行使管理职能, 但他们通过咨询、建议或指导影响组织的管理。

三、管理者的技能

管理人员的分类虽然很多, 他们的工作也各不相同, 但是, 他们所能发挥的作用大小, 即他们能否开展行之有效的管理工作, 在很大程度上取决于他们是否真正具备了管理所需的相应管理技能。通常, 作为一名合格的管理人员应该具备技术技能、人际技能、概念技能三大管理技能。那些处于较低层次的管理人员, 主要需要的是技术技能与人际技能; 处于较高层次的管理人员, 更多地需要人际技能与概念技能; 而处于最高层次的管理人员, 则特别需要具备较强的概念技能。

（一）技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。例如，注册会计师、市场营销人员、工程监理等都掌握有相应领域的技术技能。

管理者虽然可以依靠专业技术人员来解决专门的技术问题，不需要完全精通某一领域的专业技能，但是他还是需要具备一定的专业背景知识，尤其是中低层管理人员，这是与专业人员沟通的必备条件。实际上，在专业要求较高的领域，管理者通常都是从最基层的业务人员发展而来的。当然，技术技能也可以通过教育、培训和学习等途径掌握，高层的管理者可以在多个不同的领域工作，其技术技能主要是通过在工作中学习获得的。

（二）人际技能

人际技能也称为人事技能，是指处理与人相关工作的技能，包括理解、激励他人并与他人共事的能力。

因为管理活动最重要的是对人的管理，而对人的管理的每一项活动都要处理人与人之间的关系。人际技能不仅要求管理人员能创造一种使上级信任、下级感到安全并能自由发表意见的氛围，而且能充分理解各种人员的意图和困境，并激发他们的工作热情。各层次的管理者都必须在与上下级及同级进行有效沟通的基础上相互合作，共同完成组织的目标，因此人际技能对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的。

与技术技能不同的是，人际技能水平的高低不仅仅取决于管理者所掌握的书本知识，更重要的是与管理者个人的性格相关。从这点来看，一个人是否胜任管理者角色，其本人的性格是一个重要因素。当然，在不同的管理岗位上，对人际技能的要求不同，因此我们在进行管理者的分工时，应该考虑不同管理工作对性格的特殊要求，以提高组织效率。

（三）概念技能

概念技能是指综观全局、洞察组织与环境相互影响的能力，也称为思维技能。具体地说，概念技能包括根据组织内外环境的外在表现，找出各因素之间的相互关联，确定关键影响因素的能力，以及权衡不同决策方案的优劣和风险的能力等。概念技能不仅要求管理者具有良好的知识基础，还与管理者的经验、阅历、生活环境和胆略等多种因素有关，它所需要的基础相当广泛，是一个管理者综合素质的体现。

优秀的管理者应能看到组织的全貌和整体，不能只见树木不见森林，要能认清各种因素之间的相互联系，例如，外部的宏观经济环境与组织未来战略的关系，组织内各部门如何协调才能发挥最大绩效。管理者应能够经过分析、判断、抽象，迅速抓住问题的关键所在，做出正确的决策。管理者面对的环境复杂多变，不同的人会做出不同决策，结果迥异，这体现的正是概念技能的重要性。

罗伯特·李·卡兹提出了上述的管理技能，他认为成功的管理者应具备上述技能，但这些技能的相对重要性主要取决于管理者在组织中所处的层次。首先，三种技能是各个层次管理者都需要具备的；其次，由于不同的管理者从事的业务性质不同，其管理技能的要

管理学的研究内容正是人、财、物等资源的有效配置方法，以实现组织目标，或者说，是根据组织目标，合理地使用组织内的各种资源，达到最佳的经济效益和社会效益。

（二）生产关系规律

生产关系规律包括国民经济的发展规律、价值规律、按劳分配规律、人际关系、劳动分工与协作、工资奖励等。研究生产关系的目的是调整生产关系，以适应和促进生产力的发展。在生产关系规律方面，管理学主要研究如何处理组织中人与人之间的关系，包括各级管理者之间、管理者与员工之间以及员工与员工之间的关系；研究如何建立和完善组织机构以及各种管理体制等问题；研究有效的激励策略，调动组织成员的积极性和创造性，为实现组织目标而服务。

（三）上层建筑规律

上层建筑规律包括国家的各项方针政策的制定与执行、组织规章制度的建立与执行、思想政治工作等。在上层建筑规律方面，管理学主要研究如何协调组织内部和外部的环境，使得组织能适应社会和经济宏观环境的变化；研究如何制定组织的规章制度，使得组织内部与社会的政策、法规、道德等上层建筑一致，维持生产关系，促进生产力的发展。

三、管理学的研究方法

（一）案例分析方法

案例分析方法指的是在研究管理学的过程中，通过对典型的管理案例进行分析、讨论，从中总结出管理的经验、方法和原则，找出存在的共性规律。案例分析最早在美国宾西法尼亚大学沃顿商学院兴起，由于其效果甚佳，后在美国和全世界得到推广，成为管理学教学中的标准方法。学习、研究管理学，必须掌握案例分析方法。

（二）试验研究方法

试验研究方法是指根据研究目标，有目的地设计试验方案，在人为设定的环境下，考察研究对象的行为特性。一套管理学试验通常需要多次重复，并根据前期观察结果，调整试验方案，对比不同研究对象在不同条件下的反应，总结管理的规律、原则和方法的方法。

管理学中的试验研究类似于自然科学中的实验，不同点在于，管理活动中需要人的参与，得到的是统计规律。试验研究不同于案例分析，后者是假设自己置身于已发生过的案例情境中，考察管理者面对的决策问题，一切都是模拟的，而前者则是在真实的管理环境中对管理的规律进行探讨。这是十分有用的学习、研究管理学的方法。

只要设计合理，组织得好，通过试验方法是能够得到很好的结果的。如著名的霍桑试验就是运用试验研究方法研究管理学的典范之一，梅奥教授据此推翻了传统管理学的“经济人”假说，建立起了“社会人”理论，为现代管理理论奠定了基础。

（三）问卷调查方法

问卷调查法也称书面调查法，或称填表法，这种方法不是通过试验手段获取数据，而